COURS DE COMMUNICATION

&

GESTION DES CONFLITS

COURS 1 : LA COMMUNICATION

1. Définitions — Communiquer ?

Etymologiquement, le mot « communiquer » vient du latin communicare : mettre en commun, partager du sens.

Selon Jean-Marie Essono : la communication est le processus par lequel une information est transmise intentionnellement par un émetteur à un récepteur à l'aide d'un système de signe.

Deux acceptions du verbe communiquer :

- « Faire connaître quelque chose à quelqu'un » → divulguer, révéler, publier.
- « Être, se mettre en relation » → échanger, mettre en commun.

À retenir

- La communication se définit comme un processus interactif d'émission et de réception de messages.
- La communication est un rapport entre les individus : communiquer avec une personne, c'est s'adresser aussi bien à son conscient qu'à son inconscient.

2. Exprimer ?

Etymologiquement, le mot « exprimer » vient du latin : « faire sortir par pressant (un liquide) ». Il désigne aussi le fait d'extraire des paroles en exerçant une pression intellectuelle ou physique sur un individu.

→ Il faut faire un effort en exerçant une certaine force pour obtenir la matière souhaitée. La matière obtenue dérive de l'intérieur vers l'extérieur : c'est l'expression.

3. Pourquoi communiquer ?

- Une pratique sociale
- Échanger des informations
- Faire apprendre à quelqu'un une information
- Modifier les attitudes et les comportements du destinataire

4. Les théories de la communication — Le modèle de Jakobson

Roman Jakobson est un linguiste et un théoricien de la communication qui a conçu un modèle permettant de réfléchir sur la communication et de comprendre les nombreux facteurs intervenant dans chaque situation de communication.

- Ce modèle développe une réflexion sur le message dans la communication.
- Ce modèle est composé de 6 facteurs et 6 fonctions.

Le schéma de communication de Jakobson

LE CONTEXTE (Fonction référentielle)

LE DESTINATEUR (Fonction expressive) — LE MESSAGE (Fonction poétique) — LE DESTINATAIRE (Fonction conative)

LE CONTACT (Fonction phatique)

LE CODE (Fonction métalinguistique)

5. Les fonctions de la communication

La fonction expressive

Orientée vers l'émetteur. Elle informe sur la personnalité de celui qui transmet le message. Connue aussi sous le nom de « fonction émotive », elle relève souvent de mots expressifs, des interjections, des exclamations, ou des intonations. Exemples : « Hum ! » ; « Ah ! »

La fonction conative

Orientée vers le destinataire. Elle vise à efforcer le destinateur à agir sur le destinataire (inciter à écouter, à agir, à émouvoir). Il s'agit souvent d'un impératif. Exemple : « avoue ! »

La fonction phatique

Relative au contact pour le provoquer et le maintenir. Elle sert à vérifier que le canal de communication entre les interlocuteurs n'est pas rompu. Il s'agit aussi avant tout de prolonger le discours, d'éviter les silences. Exemple : « Allo ? »

La fonction métalinguistique

Consiste à utiliser un langage pour expliquer un autre langage. Fonction de traduction. Il s'agit de s'assurer que ce qui est dit est bien compris, que le message est bien décodé. Les messages métalinguistiques sont essentiels dans l'apprentissage et la pédagogie. Exemples : « cela veut dire que… », « comprends-tu ce que cela signifie ? »

La fonction référentielle

Orientée vers le contexte/référent dans la mesure où c'est de lui que va dépendre le message : ce dont on parle, l'objet d'une conversation.

La fonction poétique

Se rapporte à la forme du message dans la mesure où elle a une valeur expressive propre. Chaque mot est choisi et mesuré parmi les milliers de mots de la langue. La combinaison des mots entre eux est également un choix ; elle consiste aussi à l'emploi des figures de style.

Exemple : « Puis-je me permettre d'emprunter votre crayon ? » vs « File moi ton crayon »

Exercice — Identifier les fonctions

- « Découvrez notre gamme de logiciels Back-office, vous m'écoutez ? » → Conative : Influencer, provoquer une réaction.
- « Aller plus loin pour rapprocher les distances. » → Poétique : Soigner la forme du message, la langue, le style.
- « L'espace européen souffre d'une ''thrombose'' des transports, c'est-à-dire d'une saturation des axes routiers et ferroviaires. » → Métalinguistique : Définir, expliquer.
- « De la qualité du recueil de l'information dépend la recommandation finale. » → Référentielle : Informer, l'objet du discours, les faits bruts.
- « Nous sommes plus que jamais mobilisés pour réussir le mondial 2030. » → Expressive : Exprimer son avis, affectivité.
- « Nous terminerons cette analyse par ces interrogations… » → Phatique : Prévenir que le contact va être rompu.

6. Les 5 C de la communication

- Clarté
- Confiance
- Créativité
- Concentration
- Considération

7. Le schéma de communication (Feed-back)

Le schéma de communication montre le processus d'émission et de réception d'un message :

- L'Émetteur encode son message (codage du message).
- Le message passe par un Canal.
- Le Récepteur décode le message (décodage du message).
- Le Feed-back représente l'impact dans la communication : c'est la réaction spontanée de l'interlocuteur à l'émission du message. Il retourne vers l'émetteur via un Canal.

Chaque acteur possède son propre Système de Référence.

8. Les obstacles à la communication

Chaque message, quelle qu'en soit la forme, s'exprime à travers des filtres physiologiques, psychologiques et culturels qui vont le caractériser.

L'incompréhension naît de la différence de ces filtres qui font apparaître un déphasage entre le message émis et le message reçu. C'est ce qui génère incompréhension et conflits.

1 — Les obstacles psychosociologiques

- **:** équivaut à une façon de penser, une structure mentale de l'individu référant à une culture spécifique.
- **:** c'est valoriser systématiquement sa propre culture et son groupe social en les considérant comme supérieures.
- **:** se caractérisent par l'agressivité et une tension dans la voix et s'expriment à travers la critique systématique.
- **:** Ce sont des catégories cognitives (collectives ou individuelles) réductrices assimilées et apprises pour interpréter d'autres groupes sociaux ; provoquent des attitudes ou des automatismes ne favorisant pas l'échange.

COURS 2 : COMMUNICATION VERBALE ET NON VERBALE

1. La Communication Verbale

La communication verbale est une façon structurée et codifiée d'exprimer une idée, un besoin…

- Elle désigne l'ensemble des éléments d'informations transmis par la voix ou par l'écrit lors d'une situation de communication (entretien, étude, enquête...).
- La communication verbale est un ensemble de sons émis dans le but d'établir une communication avec autrui.

Les éléments constitutifs de la voix

- L'intonation : grave ou aiguë
- Le volume : faible ou fort
- Le rythme : rapide ou lent

2. La Communication Non Verbale

« La communication non verbale correspond à ce qui se passe en nous au moment où nous disons les choses, à ce qui nous habite comme pensées, comme émotions, comme sensations qui transparaissent à travers notre corps. »

- La communication non verbale en dit souvent davantage que la parole.
- On accorde souvent plus de crédibilité à la communication non verbale qu'à la communication verbale.

Les signes non-verbaux sont constitués de l'ensemble des éléments du comportement qui renseignent sur l'état affectif d'une personne, ils donnent du sens à la communication, car ils accompagnent la communication verbale et donc la renforcent.

La communication non verbale : silences, gestes, postures, expressions faciales, aspect vestimentaire… complètent le message verbal. Elle exprime parfois même à notre insu nos émotions, les sentiments, les valeurs.

Le langage non verbal permet la communication entre personnes de langues différentes.

3. Les composantes de la communication non verbale

- **:** il s'agit des postures du corps (tête, buste, jambes, bras…) qui sont porteuses de significations.

- **:** La direction et le mouvement des yeux contribuent également à la construction du message.
- **:** Les expressions du visage sont également porteuses de significations.
- **:** La coiffure, les choix vestimentaires... peuvent également participer à la construction du sens.

4. Les postures

La position du corps donne de nombreuses indications sur la manière dont l'interlocuteur vit intérieurement la situation de communication. Il existe 4 postures physiques de base qui génèrent des attitudes différentes :

1. De soumission

- Posture en contraction
- La personne prosternée, à genoux, à terre
- Le oui que nous faisons en baissant le menton

2. De dominance

- Posture en extension
- Menton et tête hauts, épaules ouvertes, jambes écartées, pieds ouverts, mains en pronation comme des couvercles

3. De partage

- Cette posture est typique de l'intérêt que vous porte votre interlocuteur
- Il y a recherche de partage et de participation
- Tête avancée, cou allongé, buste penché en avant, mains ouvertes

4. De rejet ou d'évitement

- Attitude de refus
- C'est la posture du boxeur qui, pour éviter les coups, se met de profil à son adversaire

5. Les gestes

Le langage des gestes donne de nombreuses informations sur la personnalité de l'interlocuteur, son état d'esprit, son humeur.

Un seul geste n'est pas suffisant pour tirer des conclusions sur l'attitude de l'interlocuteur. Il faut analyser en tenant en compte du contexte de communication au cours duquel il est effectué.

Les gestes à éviter

- **:** perçus de façon définitive (pouce vers le bas, les mains vers le bas...)
- **:** font obstacles à une bonne communication, ils forment une sorte de protection de l'individu vis-à-vis de son interlocuteur (bras croisés, mains sur les oreilles...)

- **:** ils rendent difficile le passage du message. On cherche à se rassurer, à se persuader soi-même plutôt que de s'ouvrir à l'autre (paumes de mains vers soi…)
- **:** ils sont en décalage avec le message que l'on cherche à faire passer. Ils sont souvent révélateurs d'un état psychique (stress, émotion, colère…) (jouer avec un stylo…)

6. Le visage

Dans une situation de communication en face à face, c'est sans aucun doute le visage qui est le plus regardé. Il est le point de départ de la communication verbale. Il transmet de nombreuses indications sur les émotions ressenties par l'interlocuteur.

Moyens d'expression du visage : Le regard, Le sourire, Le plissement du front, Le froncement des sourcils, Le pincement des narines.

COURS 3 : LE TRAC ET L'ESTIME DE SOI

1. Le Trac — Définition

Le mot « trac » vient du verbe « tracasser ». Il désigne l'allure et la piste suivie par un animal. Il est à mettre en relation avec la traque, terme de la langue des chasseurs qui désigne l'action d'enfermer l'animal dans un cercle de chasseurs de plus en plus resserré.

D'où les connotations d'émotion intense, de peur, d'étreinte douloureuse et d'enserrement angoissant.

2. Quand et comment se manifeste le trac ?

Le trac regroupe un ensemble de manifestations physiologiques déclenchées par la nécessité de faire face à une situation difficile ou inhabituelle, quand nous nous sentons, de près ou de loin, menacés ou en danger.

Ces manifestations de surface, souvent désagréables, sont associées à des réactions physiologiques profondes qui ont pour finalité de mettre l'organisme dans les meilleures conditions pour surmonter les difficultés.

Manifestations physiques

Tremblements des mains, des genoux, des jambes ; frissons ; gorge sèche ; boule dans la gorge ; voix chevrotante ; voix tendue, aiguë ; tensions musculaires ; transpiration, mains moites, rouge aux joues, chaleur ; battements cardiaques ; dérèglement du système digestif (nausées, vomissements).

Manifestations psychologiques

Tendance à être spectateur de ce qu'on fait (dissociation) ; idées intruses ; pensées catastrophe ; trous de mémoire ; difficulté ou impossibilité de trouver ses mots, perte du fil de l'intervention, blocage…

3. Stratégies pour gérer le trac

Adopter des stratégies ou des outils qui rendent moins visibles les effets désagréables du trac ou réduisent la tentation de gestes parasites :

- Si vos mains tremblent, utilisez des fiches de petit ou moyen format plutôt que de grandes feuilles de papier.
- Posez le crayon sur la tablette de rétroprojection.
- Prenez un simple crayon, plutôt qu'un stylo bille à bouton clic clac ou un stylo à bouchon que vous allez boucher et déboucher.
- Attachez vos cheveux pour éviter de renvoyer votre mèche constamment en arrière.

Face à un jury : le considérer non pas comme un ennemi qui cherche à vous piéger, mais comme un partenaire de l'interaction ; les questions qui vous sont posées sont d'abord des perches tendues pour vous faire rectifier une erreur ou vous faire approfondir une réflexion ; ensuite une façon de voir jusqu'où vous pouvez aller.

Position lors d'une présentation

- **:** sentiment de sécurité, le bureau vous protège, vous pouvez y poser vos documents. Inconvénient : vous risquez de vous avachir, de bloquer vos bras en points d'appui, ou de les faire disparaître entre vos jambes.
- **:** mobilité, regard, déplacements facilités. Inconvénients : ne pas être stable, ne pas savoir quoi faire de vos notes.

4. L'Estime de Soi

L'estime de soi, c'est :

- La perception que l'on a de soi-même.
- L'image et les dialogues intérieurs.
- L'acceptation et appréciation de nous-mêmes tels que nous sommes.
- L'évaluation continue de ma valeur, de l'importance que je m'accorde comme personne.
- Elle se développe en étant fidèle à soi-même, en se respectant dans ses besoins, émotions, limites, valeurs, etc.

Les trois piliers de l'estime de soi (Christophe André)

- **:** « s'aimer malgré ses défauts et ses limites, malgré les échecs et les revers »
- **:** la conviction d'être porteur de qualités et de défauts.
- **:** on est capable d'agir de manière adéquate.

Le bon dosage de ces trois composantes est indispensable à l'obtention d'une estime de soi harmonieuse.

Signes d'une BAISSE d'estime de soi

- J'ai une perception négative de soi
- Je vis dans les remords continuels
- Je me retire et m'isole
- J'ai des ratés dans mes communications
- Je me sens dérouté / instable émotionnellement
- J'ai un grand besoin de reconnaissance
- J'ai une attitude rigide, fermée et critique
- Je crains constamment la critique (je suis sur la défensive)
- Je résiste aux changements
- J'ai peur d'exprimer mon opinion

- J'ai peu de leadership
- Je me sens incompétent
- Je me questionne sur mes capacités
- Je recherche constamment les louanges et remerciements

Signes d'une BONNE estime de soi

- J'ai un regard positif sur autrui
- Je suis réaliste dans mes attentes et mes capacités
- Je suis ouvert sur les idées et les possibilités
- Je suis capable de composer avec la réaction des autres
- Mes interactions familiales, sociales et professionnelles sont positives
- Je suis flexible
- Je fais de l'humour avec les autres et sur moi-même
- Je suis actif et entreprenant
- Je suis efficace dans mes actions
- Je me respecte
- Je suis autonome
- Je suis ouvert à la critique
- Je suis en harmonie avec mon environnement

COURS 4 : LA GESTION DES CONFLITS DANS LES ORGANISATIONS

Pr. Hayet BENTALEB

1. Qu'est-ce qu'un conflit ?

Le mot conflit possède deux acceptions principales :

- La première vient du latin « conflictus » qui signifie choc : c'est la lutte, le combat, la guerre… Ce choc inflige des pertes aux deux adversaires.
- La deuxième signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent : désaccords… Si cette opposition d'intérêt n'est pas traitée, elle peut entraîner un conflit ouvert.

Dans une organisation, le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action.

2. Les types de conflits

1°/ Les conflits constructifs ou destructifs

- Constructifs : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il place les buts du groupe avant les objectifs personnels.
- Destructifs : lorsqu'il entraîne un climat de tension.

2°/ Les conflits d'intérêt et d'identité

- Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir…
- Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel.

3°/ Les conflits de pouvoir

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

3. Les sources des conflits

Les sources psychologiques

Les facteurs liés au comportement à la personnalité.

Les sources liées au fonctionnement de l'organisation

Les conditions de travail (taux d'absentéisme, de rotation, stress…) → La performance (individuelle ou collective).

4. Le Dysfonctionnement

Les dysfonctionnements liés aux sources organisationnelles comprennent :

- Dysfonctionnement concernant la fonction prévision
- Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation
- Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs
- Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination (communication)